

实施三定三聘三评改革 构建新时代教师队伍动力机制

潍坊市教育局

一、案例主题

实施三定三聘三评改革，构建新时代教师队伍动力机制

二、背景与起因

近年来，潍坊市教育系统坚持先人后事，始终把教师队伍建设作为基础性工作，不断深化教师管理体制改革，承担着“教师职称制度改革”“教师县管校聘改革”“教师人事制度改革”“人工智能助推教师队伍建设”4项国家级改革试点任务，打出了“师德考核、职称改革、县管校聘、层级发展、绩效激励”一整套系统有力的“明白拳”。为更大程度地激发学校办学活力，促进区域师资结构优化、配置均衡、流动顺畅，提高教师立德树人积极性，增强教师专业发展内生动力，努力培养造就适应教育高质量发展和教育现代化的新时代高素质专业化创新型教师队伍，2022年，潍坊市在全市各级各类中小学校全面推行定编制总量、定岗位总量、定绩效总量，聘层级岗位、聘工作岗位、聘职称岗位，评师德素养、评业绩表现、评专业发展的教师队伍“三定三聘三评”改革，通过系统整合推进编制、岗位、绩效、职称、层级等一系列改革举措，建立起教师队伍动力机制。

三、做法与经过

(一) 三定：定编制总量、定岗位总量、定绩效总量。激发教师队伍内在动力的前提是落实学校办学自主权，释放学校办学活力。通过定编制总量、定岗位总量、定绩效总量，把办学需要的编制、岗位、绩效总量核定给学校，由学校结合实际自主管理使用，从而实现资源使用效益的最大化。一是**科学核定编制总量**。坚持总量控制、动态调整，潍坊市编制部门会同财政部门每年按标准及时足额核定教师编制，由教育部门统筹使用，实现教师在城乡、学校、学段、学科之间均衡配置、动态调整。每年新进教师 3500 人以上。据统计，全市 3 年新进部属、省属重点师范院校硕士及以上优质师资 2465 名。

二是**科学核定岗位总量**。实现区域内同类学校岗位设置数量统筹设置、集中使用，突出向育人质量高、改革成效好的学校倾斜，激发学校办学活力；实现学校合理设置、统筹使用专业技术中、初级岗位，按需科学设岗，突出向教学一线和育人关键岗位倾斜，激发教师队伍活力。昌邑市以规范课时量带动岗位管理，将课时量标准纳入教师岗位目标任务，按聘用合同约定、实际完成课时量及目标达成度进行履职考核、划分等次，凸显关键育人岗位优势。

三是**科学核定绩效总量**。建立各学段绩效工资增量机制和学校总量内自主分配机制，突出课时量和教学实绩导向，实现“多劳多得、优教优酬”，调动教师教书育人积极性。早在 2019 年，潍坊市就在各级各类中小学校全面推行绩效工

资制度改革，在全省率先建立义务教育学校教师绩效工资增量、课后延时服务经费、班级管理团队激励机制经费、普通高中超工作量专项经费、中职学校产教深度融合收益分配政策等增量机制，将教师绩效工资分配权下放学校，与师德表现、学生管理、课程研发、育人质量、工作量等评价相挂钩，“一校一方案”自主实施，引导教师关注教书育人和每一名学生的健康全面发展。

（二）三聘：聘层级岗位、聘工作岗位、聘职称岗位。聘任是最好的评价。让最适合的人干最适合的事，让教师在聘任中找准自己的位置，最大限度实现“人岗相适”，才能充分激发教师立德树人主动性、积极性和创造性。一是**优化专业层级岗位聘任**。配套制定中小学教师层级认定办法，按照新入职、胜任型、骨干型、专家型、导师型五个层级，为不同职业发展阶段的教师设置专业标准，由学校根据每位教师的专业水平进行聘任调整，引导教师聚焦提升自身专业水平和业务能力，不再单纯地关注职称晋升，树立正确的品德、能力、业绩发展导向，实现贯穿教师职业生涯的持续激励。全市现有导师型教师 1614 人、专家型教师 6207 人，持续发挥专业带动与示范引领作用。

二是**规范工作岗位聘任**。通过学校自主设置工作岗位，严格控制管理岗位、后勤岗位，突出向教学一线流动的鲜明导向；通过人岗相适的岗位双向聘任，激发教师从教内生动力。本着民主协商、双向选择的原则，潍坊连续推进 6 轮教

师“县管校聘”改革，累计完成校内聘任 30.1 万人次，跨校竞聘 2.1 万人次，城区向农村流动 6705 人次。学校最大限度地实现“人岗相适”，教师通过自主选择、跨校竞聘，也可以寻找更多机会、更大舞台。缘于“县管校聘”，青州市益都师范附小副校长冀颖带领 5 名骨干教师轮岗到距离城区 30 多公里，教育薄弱、学生流失严重的五育校区，很快学校就实现了良性转化：学生数量从原来的 80 人增至 180 多人，回流生源逐年增加，综合考核成绩由学区垫底升至中上游水平，校区家长们满意度非常高。

三是严格职称岗位聘任。落实学校职称评聘自主权，明确由学校自主制定竞聘推荐方案，85% 以上教师满意度通过后自主实施，中级职称实行审核公示备案制度，高级职称评审以学校排名为重要依据，通过明确课时量、师德考核前置、教学质量等刚性要求，确保把职称评给大家最认可的教师，从根本上解决职称评聘指挥棒问题。潍坊广文中学的做法具有代表性：学校用自主权修订了职称竞聘方案，破解了 10 年没有教师参评高级职称的老大难问题，中级参评人数由学校基于实际需要设岗申报，教师干事创业的积极性更高了。

（三）三评：评师德素养、评业绩表现、评专业水平。评价是指挥棒。能否真正激发每一名教师立德树人的内生动力，正确的评价导向、科学的评价机制是关键。**一是突出师德素养。**评师德素养是前提和基础，我市建立了覆盖全市 9.6 万名中小学教师的师德考核电子信息库，突出师生认可，师

德等次与学校办学满意度挂钩；突出底线监管，梳理制定了36条教师从教行为负面清单制度。突出结果使用，建立教师资格定期注册、业绩考核、职称评聘、评优奖励等师德前置审核制度。切实加强教师职业道德建设，确保每一名教师以德立身、以德施教，对办好“公平对待每一位学生、促进每一位学生健康成长”的教育发挥了重要作用，有效扭转了“五唯”的教育评价导向。

二是强化业绩表现评价。评业绩表现是核心。突出分类评价导向，配套制定中小学教职工评价暂行办法，按照党组织书记、校长，校级领导和中层干部，学科教师，教辅人员四类岗位职责目标，分类制定评价指标体系，确保评价更具可操作性、针对性和实效性。突出育人实绩导向，评价指标中明确将工作量、教学质量、育人成效作为关键指标并占较大权重，引导教师不断提升教育教学能力水平。突出轻负优质导向，明确提出不能够单纯以升学率、统考成绩对教师进行评价，“双减”改革下教师提高课堂教学质量、优化作业设计、参与课后延时服务等方面评价应予以充分体现，引导教师坚持五育并举，追求轻负优质的高质量教育。

三是注重专业水平评价。评专业水平是关键。突出过程跟踪和增值评价，根据教师专业发展的不同层级及岗位职责，确定合理的评价周期和指标。突出抓好示范引领，加强名师名校长队伍建设，搭建教师专业发展平台，以优秀团队引领教师专业成长。潍坊一中教师张明月，是华东师范大学

的生态学博士，去年毕业后加入我市教师队伍。一年来，在“青年教师成长学院”、“90后”教师联盟、青蓝工程等广阔平台的助推下，她快速适应了从博士研究生到教师这一身份的转变，专业能力快速提升，成长为学校的教学新星。

四、成效与启示

通过“三定三聘三评”改革，构建起一个与时俱进、系统融合、绿色生态、包容性强的具有时代特色的教师发展体系，我市教育生态更加风清气正、教师待遇地位不断提高、素质结构更加优化、职业发展动力更强，教师队伍建设生机勃勃，结出累累硕果，涌现出了全国教书育人楷模、全国杰出中小学青年教师、国家“万人计划”等一大批“国字号”好老师。《中国教育报》1版头条、《山东教育报》等有关做法予以专题报道。

在推进“三定三聘三评”改革过程中，我们深刻认识到：

一是要牢固树立轻负优质的教育观。通过推进改革，减轻教师负担、激发内在动力，引导教师聚焦课堂主阵地，不断提升课堂教学质量，让学生在校内学足学好，切实减轻学生负担，促进学生全面发展、健康成长。

二是要牢固树立协同联动的系统思维。各项改革的推进离不开部门支持、协同配合；离不开县市区、学校结合实际，因地因校创造性贯彻落实；离不开各项制度整合优化，贯通衔接。

三是要牢固树立学校主体的推进机制。要充分赋予学校

改革自主权，激发学校办学活力。实现“教师的事情教师商量着办”的前提是“学校的事情学校说了算”，实现教师自带动力的前提是学校活力得到充分释放。

五、参与撰写人员

井光进 潍坊市教育局党组成员、副局长

徐媛媛 潍坊市教育局人事人才科科长

张建才 潍坊市校长发展研究中心教研员

朱翠涛 潍坊市校长发展研究中心副主任

李加华 潍坊市校长发展研究中心教研员

李欣洁 潍坊市教育局人事人才科一级科员

赵颖 潍坊市校长发展研究中心教研员

刘振华 潍坊市教育局人事人才科科员

六、重要资料附录

单独附后。